

ManagementSite maart 2012

## **Matches en mismatches in leiderschap: nieuwe tijden vragen om nieuw leiders**

### **Falend leiderschap**

- Is de benoeming van Johan Crujff als commissaris bij Ajax een blunder of een meesterzet?
- Waarom lukte het niet met Job Cohen als lijsttrekker van de PvdA?
- Hoe kon het zo mis gaan bij woningcorporatie Vestia?

2011 gaat ongetwijfeld de geschiedenis in als het jaar van het falende leiderschap. Na een ontluisterende ouverture in de Verenigde Staten, waar Republikeinse en Democratische leiders elkaar in een politieke houdgreep hielden over de overheidsuitgaven, werd door treuzelende Europese regeringsleiders de Eurocrisis aangewakkerd. In de Arabische wereld vielen aloude dictators om, weggedemonstreerd door een bevolking die zij decennialang vaak met grof geweld onder de duim had weten te houden. Ook in eigen land regende het incidenten met falend leiderschap, soms in het openbaar (COA, Zonnehuizen), maar meestal achter de schermen afgewikkeld. En 2012 is nog maar net begonnen en wij zien al weer bestuurscrises bij Ajax, Jeugdzorg Haaglanden, diverse woningcorporaties en het Groninger Museum.

Hoe om te gaan met de condities van hedendaags leiderschap? Wat is de houdbaarheid van een directeur of bestuurder? Hoe maak je een juiste match en hoe lang gaat die mee?

### **Scherpe tijden, scherpe eisen**

Het is duidelijk dat de hedendaagse dynamiek en complexiteit hoge eisen stelt aan de effectiviteit van leiderschap in onze organisaties en dat onvoldoende presteren niet lang kan worden volgehouden. De juiste man op de juiste plaats: wanneer heb je een juiste match?

In het klassieke leiderschapsdenken ging het vooral om het bezit van de juiste eigenschappen, het profiel van *'the great man'*: gezag, besluitvaardigheid, sociale dominantie en een zekere intelligentie. Dat was voldoende om in min of meer stabiele omstandigheden op de formele positie in stand te blijven. Toen organisaties vaker moesten veranderen kwamen daar kwaliteiten als visie, moed en inspirerend vermogen bij. Maar de laatste jaren volstaat dit alles niet meer. De verblijfsduur van bestuurders, ook in de publieke sector is korter dan ooit. Benoeming van politieke kopstukken lijkt een roulette te worden, met evenveel verlies- als winstkansen (Kant en Cohen vs. Roemer, Rutte - en gaat Jolanda Sap het redden?).

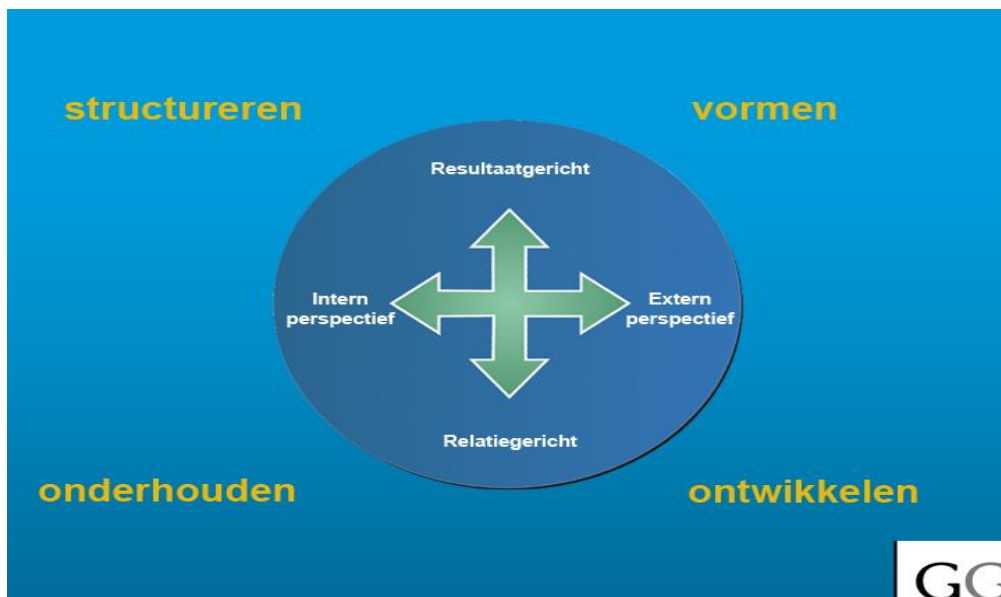
De matching van leiders is meer dan ooit maatwerk geworden, fijngeslepen op de juiste persoon, juiste plaats, juiste tijdstip.

Opvallend is dat het bij falend leiderschap vaak om personen gaat met een indrukwekkend CV en een dito trackrecord. Kennelijk zijn niet de mensen verkeerd, maar de matching: Cohen heeft als bestuurder een uitstekende staat van dienst, Crujff staat als trainer, kenner en criticus van het

voetbalspel op grote hoogte, de bestuursvoorzitter van Vestia had in de wereld van de woningcorporaties een sterke naam. Het zijn dus geen incapabele mensen, integendeel, maar het mankeert aan de juiste match tussen de persoon en de opgave waar ze voor staan.

### De juiste match?

Hoe kom je tot een goede typecast en hoe voorkom je mismatches? In een recent promotieonderzoek aan de Universiteit van Tilburg is door mij en collega Ineke Strijp een methode ontwikkeld om de leiderschapstypologie in verband te brengen met de strategische opgave van een organisatie: wat moet er gebeuren en welke stijl van leiden of besturen is daarbij effectief? Deze benadering gaat uit van de ontwikkeling die een organisatie moet doormaken om de strategische ambities te realiseren en de stijl van leiderschap die daarmee congruent is. Het model onderscheidt vier passende basiscombinaties: ontwikkelen, vormen, structureren en onderhouden. De effectieve stijl beweegt zich door de tijd dynamisch door de levenscyclus van een organisatie heen, met vaak weerbarstige overgangsmomenten, waarin een eerder succesvolle stijl risicovol of contraproductief wordt. Hoe sneller de ontwikkeling, des te groter het risico dat een bestuurder plotseling uit zijn effectiviteit schiet.



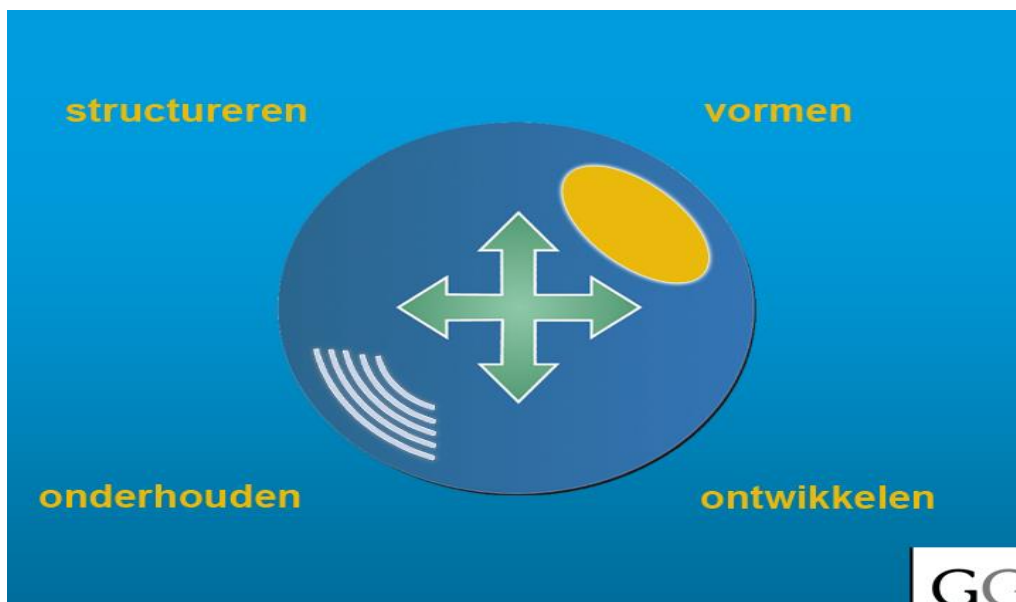
Figuur 1: Leiderschap & Strategische Opgave

### Drie illustratieve mismatches

*n.b. In de figuren wordt de stijl die in de strategische opgave het meeste effectief is met lijnen aangegeven, de gele ellips typeert het werkelijke leiderschapsgedrag.*

- Is de benoeming van Johan Cruijff als commissaris bij Ajax een blunder of een meesterzet?

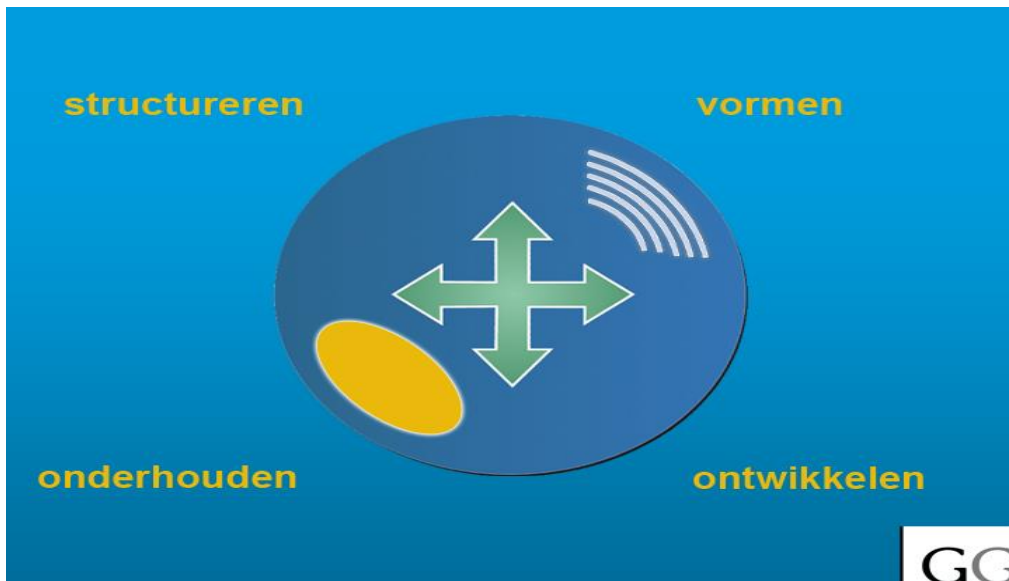
Johan Cruijff is een typische hervormer: een man met een sterke eigen visie op voetbal en de ontwikkeling van topspelers. Weinig bereid tot concessies of compromissen op dat vlak. In zijn optreden bij Ajax zoekt hij zo nodig het conflict om zijn ideeën erdoor te krijgen. Van de reguliere bestuurlijke normen lijkt hij zich weinig aan te trekken. Een goede keuze voor de RvC? Als vernieuwer wellicht een meesterzet, maar als commissaris een mismatch.



*Figuur 2: Er is rust en samenhang nodig – commissaris Cruijff wil rigoures hervormen en gaat in de RvC de strijd aan*

- Waarom lukte het niet met Job Cohen als lijsttrekker van de PvdA?

Job Cohen is in het verleden zeer capabel gebleken als verbindend bestuurder. Gevraagd als lijsttrekker van de PvdA op het moment dat die de grootste partij leek te worden en de premier mocht leveren. Maar de verkiezingsuitslag viel anders uit en zijn partij kwam in de oppositie terecht. Qua stijl een serieus, integer en genuanceerd man met een groot verantwoordelijkheidsgevoel, maar niet sterk in de exposure en het strategisch conflict. Meer een overbrugger dan een opposant, en als oppositieleider blijkt hij dan toch een mismatch.



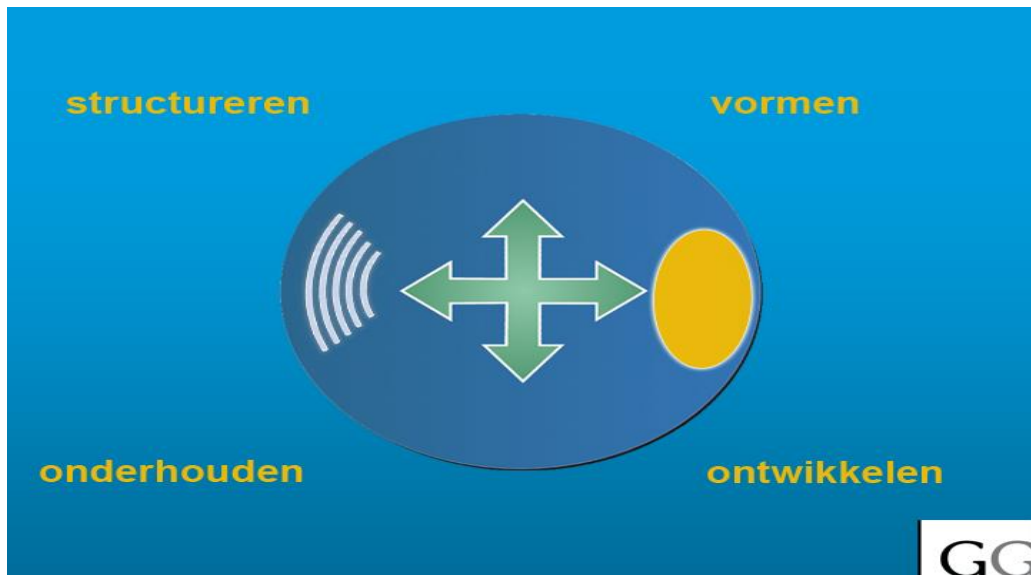
*Figuur 3: Er is een krachtige, assertieve oppositie nodig - de partijleider blijft nuanceren en bemiddelen*

---

- Hoe kon het zo mis gaan bij woningcorporatie Vestia?

Erik Staal, de bestuursvoorzitter van Vestia, was een krachtige leider en ondernemer: een zelfbewuste man die zijn eigen koers uitzette, risico's durfde te nemen en hiermee opmerkelijke resultaten wist te bereiken. Maar ook een man die weinig toezicht of tegenspraak duldde.

Echter, woningcorporaties bevinden zich tegenwoordig in heel ander vaarwater dan een aantal jaar geleden. Niet alleen de woningmarkt zelf, maar ook de financieringscontext is sterk veranderd. Hier past niet meer de ondernemende solist die met creatieve constructies een grote groei kon realiseren, maar een nuchtere teamspeler, die evenwichtig met maatschappelijke belangen en risico's om kan gaan. Een schrijnende illustratie van hoe een topper kan tot uitgroeien tot een mismatch.



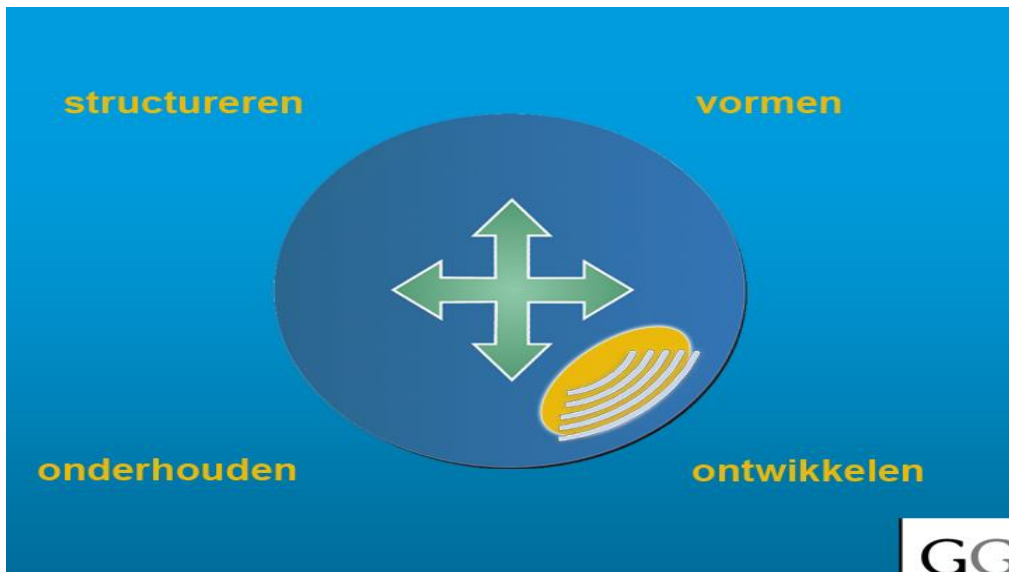
*Figuur 4: Er is consolidatie nodig en een solide financieel beheer - de bestuursvoorzitter blijft pionieren en risicovol ontwikkelen*

## **Match!**

Als tegenwicht twee voorbeelden waar actueel leiderschap wel op zijn plaats is.

### *Rutte & Roemer*

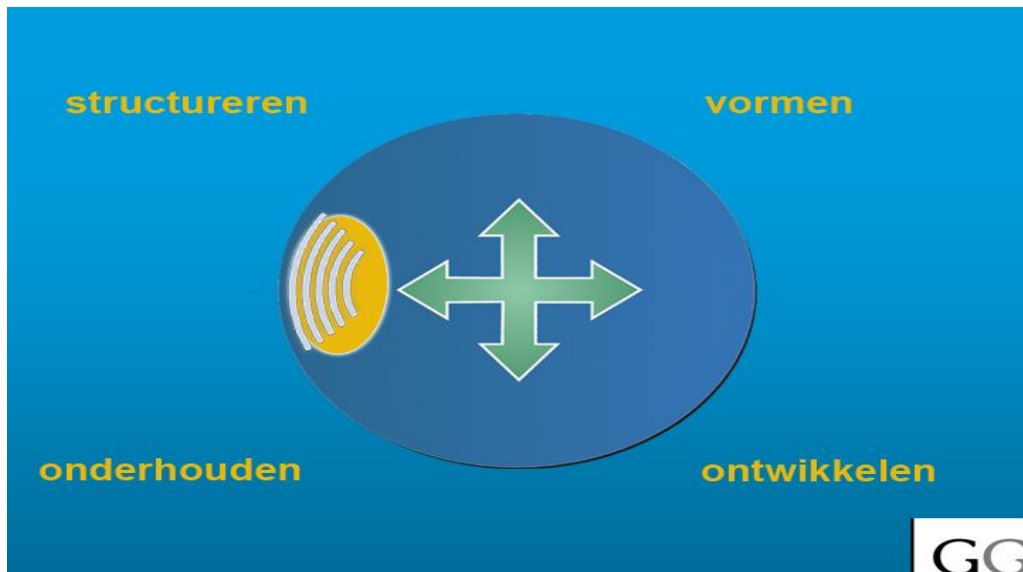
Hoewel zij politiek ver uit elkaar liggen, is de leiderschapstypologie van Mark Rutte en Emile Roemer opvallend vergelijkbaar. Beiden zijn vriendelijke, open overkomende mensen met natuurlijke sociale vaardigheden die met een zekere opgewektheid in de wereld lijken te staan. Zij staan elk voor hun zaken, maar maken dit ook niet moeilijker dan nodig. Humor, souplesse en relativerend vermogen maken hen in de persoonlijke zin toegankelijk en benaderbaar, de hardheid komt pas daarna - op de inhoud. Van beiden is het persoonlijke profiel breder dan hun partijprofiel, waardoor zij goed kunnen samenwerken met mensen van ver buiten hun politieke scope. En kiezers trekken, als 'aardige mannen die je best kunt vertrouwen'.



*Figuur 5: Rutte en Roemer: 'aardige, opgewekte mannen die je best kunt vertrouwen'*

#### *Hogeschool Inholland*

Na een periode van ambitieus ondernemerschap en sterke expansie kwam Hogeschool Inholland in 2010 flink in de problemen. De groeiambitie bleek een aantal excessen te hebben binnengebracht, waardoor onder meer diploma's ten onrechte waren afgegeven. Na een kritisch onderzoek kwam de geloofwaardigheid van het instituut zwaar onder druk te staan. Eind 2010 trad de toenmalige collegevoorzitter af om tijdelijk te worden opgevolgd, door Doekle Terpstra, voorzitter van de Hbo-raad. Zijn focus was om weer rust te creëren, de basale onderwijskwaliteit op orde te brengen en getrouw rekenschap af te leggen ('WHW-proof') - en zo het vertrouwen in Inholland weer te herstellen. Hij doet dit op een rustige en gedegen manier, maar hakt wel de knopen door. Zijn primaire leiderschapsoriëntatie ligt op de ordening van het interne proces. 'Oprecht en geloofwaardig', in zijn eigen woorden.



Figuur 6: Doekle Terpstra: 'rust, orde en rekenschap'

## Wat leren we hiervan?

### *Leiderschap in evenwicht*

Anno 2012 is leiderschapseffectiviteit sterk tijd- en contextgebonden. Denk bij benoemingen scherp na over de strategische ambitie van de organisatie, wat er daarvoor moet gebeuren en de leiderschapstypologie die daarbij het evenwicht brengt. Lijkt logisch, maar hoe vaak wordt je niet geconfronteerd met benoemingscommissies die hier geen beeld van hebben, laat staan een gemeenschappelijke visie?

### *Scherp selecteren*

Met het beschreven model kan een analyse worden gemaakt van 1) de gewenste ontwikkeling van de organisatie, op grond van de strategische doelen, 2) de daarbij matchende leiderschapstypologie. Een hulpmiddel dat de selecteurs dwingt om scherp te maken wat ze willen, anders dan 'gewoon een goeie vent of vrouw'. De Galan Groep biedt hiervoor speciale management-assessments aan.

### *Blijf kritisch toezichhouden*

Wij zien regelmatig ongelukken gebeuren met erkende topmensen, waarbij het kritisch vermogen van de raad van commissarissen of toezicht kennelijk is verdampd. Bij leiders leidt een sterk geloof in het eigen kunnen snel tot tunnelvisie en gedrag dat op het ene moment effectief was kan op een ander moment fataal zijn. Denk aan Rochedale, Philadelphia, het COA, DSB etc. Blijf scherp toezichhouden, zeker in woelige contexten. En: "pas op met de manager van het jaar 200X, want prestaties uit het verleden zijn vaak een risico voor de toekomst!"

### *Let op het samenspel*

Eigentijds leiderschap is veel meer dan vroeger een kwestie van samenspel. De wereld is te ingewikkeld geworden om in je eentje te besturen, je loopt tegen je eigen beperkingen in stijl en blikveld aan, als je dat zelf tenminste al in de gaten hebt. Anno 2012 is er steeds minder plaats voor

solisme en egotripperij - je hebt anderen nodig om het hele plaatje te zien en goed te kunnen schakelen. Zo is een evenwichtig team effectiever dan een briljante solist. Kies voor voldoende diversiteit, maar werk ook intensief aan het samenspel in het top.

#### Typecasting!

Een succesvolle match zit in de typecasting. Hoe brengen we de juiste strategische focus en dynamiek aan? Hoe is het topteam bezet? Welke leiderschapstypologie brengt ons het gewenste effect? Moet de PvdA dan maar niet kiezen voor een bevlogen (straat)vechter of een briljante bestuurskundige uit de inner circle, maar op juist zoek gaan naar een gemoedelijke mensenvriend, die buiten die eigen vriendenkring kan acteren? Want nieuwe tijden vragen om nieuw leiderschap.

#### Auteur

Freek Peters is organisatiepsycholoog en managing partner van de Galan Groep in Baarn. Contact: fpeters@galangroep.nl - www.galangroep.nl

#### Literatuur

*Dissertatie: Freek Peters & Ineke Strijp van Tilburg ISBN 9789081778503*

*Leiderschap & Strategische Opgave (2011), Universiteit*

*Publieksversie: Freek Peters & Ineke Strijp 9789052618722*

*Leiderschap in Evenwicht (2011, Academic Service ISBN*